



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO ESTRATÉGIA E INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**TRABALHO DE PROJECTO**

**SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT:  
ADAPTAÇÕES DIÁDICAS E MELHORIA DE NÍVEIS DE  
SERVIÇO DOS FORNECEDORES – CASO ILUSTRATIVO**

**MAFALDA BAPTISTA PINHEIRO**

**OUTUBRO-2016**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

# **MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGIA E INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJECTO

**SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT:  
ADAPTAÇÕES DIÁDICAS E MELHORIA DE NÍVEIS DE  
SERVIÇO DOS FORNECEDORES – CASO ILUSTRATIVO**

**MAFALDA BAPTISTA PINHEIRO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA  
MOTA**

**OUTUBRO-2016**

# Resumo

As relações entre empresas têm chamado cada vez mais as atenções dos gestores, pois estas podem trazer grandes vantagens para os seus intervenientes. Contudo as mesmas só são possíveis havendo compromisso por parte das empresas intervenientes. Isto significa que terão de ser feitas adaptações e construindo confiança.

O estudo em questão foi feito em uma empresa multinacional de retalho em Portugal. O objectivo deste caso é observar como as adaptações têm impacto na performance dos fornecedores e quais as suas consequências.

Para tal foi utilizado o método de *action research*. Foram seleccionados 8 fornecedores, foram definidas acções, feitas adaptações entre a empresa focal e os fornecedores e são avaliados os resultados. A avaliação deste caso ocorreu durante um período de 2 anos.

Constatou-se que as adaptações feitas resultavam numa melhor performance por parte do fornecedores e da empresa focal.

Palavras chave: relação, confiança; adaptação; racionalização

# Abstract

The relationships between companies have been a big concern to managers since it can represent several advantages to the players. However, these relations are only possible when a commitment exists between companies. It means that the companies involved will have to trust each other while making the adaptations required.

The present study was made in a multinational retail company placed in Portugal.

The goal of this case is to observe how adaptations have impact in the supplier's performance and which are its consequences.

For this study it was used the action research method. 8 suppliers were selected for the case and it was defined actions, made adaptations between the suppliers and the focal firm, and evaluated the outcomes. It was made an evaluation during a two years period.

It was found that the adaptations made result in a better performance both in the suppliers and the focal firm.

Key words: adaptation; relationship; trust; rationalization

# Agradecimentos

Ao Nuno Duarte por me ter dado a oportunidade de assumir este projecto, pois sem o mesmo não teria sido possível a sua elaboração.

Ao João Neves, Carlos Seringa e Francisco Maximino que contribuíram para este projecto.

Aos fornecedores da empresa focal, sem os mesmos este projecto não seria projecto.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Mota, por me ter orientado neste TFM, permitindo que fosse finalizado.

Às minhas amigas e ao meu namorado que aturaram as minhas frustrações e sempre acreditaram em mim e me deram todo o apoio durante todo o processo!

Por último, à minha família que me apoia há 25 anos e que estiveram sempre a meu lado durante esta etapa.

## Conteúdo

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos .....	iii
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1. Supplier Relationship Management.....	2
2.2 Racionalização.....	3
2.3 Adaptação .....	4
2.4 Confiança/compromisso .....	6
3. Síntese e propósito do trabalho.....	7
4. Metodologia.....	8
5. Estudo de Caso .....	10
5.1 Descrição da empresa .....	10
5.1.1 Aquisição dos produtos .....	11
5.1.2 Processo Logístico .....	13
5.2 Projecto de Intervenção .....	14
5.2.1. 1ª Fase – O Inicio.....	14
5.2.2. 2ª Fase – Correções e melhorias .....	20
5.2.3. 3ª Fase - Bolt .....	23
6. Análise dos Resultados .....	24
7. Conclusões.....	28
7.1 Principais conclusões.....	28
7.2 Limitações e sugestões .....	31
8. Referências Bibliográficas.....	32
Anexos.....	36

# 1.Introdução

No mercado é usual que os clientes e fornecedores desenvolvam uma relação de troca duradora (Hallen, 1991). Há uma maior percepção dentro das empresas da importância desde facto, de forma a melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento (Cusumano, & Takeishi, 1991), por exemplo, diminuição da taxa de ruptura, do *Lead Time* e a melhoria no Nível de Serviço.

A obtenção de melhorias de desempenho pode, no entanto, requerer a realização de adaptações em uma ou várias dimensões nas atividades e recursos das empresas, por exemplo, em processos logísticos, procedimentos administrativos ou uso de equipamentos ou sistemas dedicados a clientes ou fornecedores específicos (Brennan, Turnbull e Wilson, 2003). Este estudo reporta e analisa uma série de actuações visando implementar melhorias na logística de vários fornecedores de uma empresa de retalho, no âmbito de projecto designado internamente como Supplier Relationship Management. Para avaliar a evolução da performance do fornecedor serão utilizados *Key Performance Indicators*, KPI's, estatística simples para medir a performance de um negócio ao longo do tempo (Compton, 2015), e serão descritas as várias acções acordadas entre o fornecedor e a empresa focal.

No final irá ser feita a análise dos resultados obtidos relacionando as diversas dimensões do processo de adaptação à melhoria, ou não, da performance do fornecedor.

## 2.Revisão de Literatura

### 2.1. Supplier Relationship Management

A rede de relacionamentos de uma empresa é essencial para explicar a performance desta. A troca de conhecimentos faz aumentar a vantagem competitiva das empresas, contudo os constrangimentos nos relacionamentos podem interferir na passagem de conhecimento (Dyer, 2006) e uma relação só se mantém se a transação for considerada apelativa pelos seus intervenientes (Hallen, 1991).

Uma das razões para criar/manter uma rede de relações é a diminuição dos custos. A gestão desta relação é designada por vezes como *Supplier Relationship Mangement* (SRM). O SRM é um processo de compromisso em actividades de criação, desenvolvimento, estabelecimento e cancelamento de relações com in-suppliers como também a observação de out-suppliers para criar e enaltecer valor nas relações (Moeller et al., 2006). O principal objectivo do SRM é manter o abastecimento de produtos ou serviços de qualidade nas várias áreas do supply chain (Olorunniwo et al., 2011). A parceria entre fornecedor e cliente pode trazer grandes benefícios tanto em termos de output, de processo e de controlo de capacidades, dependendo do empenho que existe entre ambas as partes e do conhecimento fornecido pelo fornecedor (Joshi, 2009).

Os benefícios destas relações são alcançados a partir de recursos e experiências partilhadas entre empresas, através da partilha de informação, suporte e planeamento conjunto, ou seja, numa relação de win win. (Stank et al., 1999). Uma parceria bem-sucedida pode ser medida consoante o alcance dos objectivos estipulados pelos parceiros (Bodi-Schubert, 2014).



Para além da redução de custos, o SRM tem impacto no desenvolvimento de vantagens competitivas (Jack & Powers, 2015), como a redução do tempo de *Lead Time* do fornecedor, ciclo de encomendas e níveis de stock, que por consequência afectam a satisfação do cliente (Stank, 1999).

Ford et al. (2003), referem que a parceria com os fornecedores pode contribuir em dois aspectos estratégicos para a empresa, a racionalização e o desenvolvimento. Estes dois aspectos são importantes, pois a racionalização aumenta a eficiência e o desenvolvimento a eficácia.

## **2.2 Racionalização**

A racionalização tem uma lógica de redução de custos a longo prazo que podem ser atingidos através da redução da base de fornecedores com quem se tem uma relação próxima, isto porque há fornecedores mais importantes ou de maior interesse que outros. O fornecedor possui conhecimento que a empresa não tem, esse conhecimento pode ser uma mais-valia para a empresa e levar a um aumento da eficiência e eficácia nos processos desta (Dubois, 2003).

Uma relação pode medir-se quanto ao seu envolvimento, o qual pode ser alto ou baixo. Considera-se uma relação de alto envolvimento quando existe interdependência entre o cliente e o fornecedor, por outro lado uma relação de baixo envolvimento é uma relação onde a empresa compradora utiliza uma estratégia de pressão de preço (Dubois, 2003).

As relações de partilha de informação e confiança são essenciais para um plano de supply chain efectivo e integrado. (Abdulla & Musa, 2013) O supply chain é o departamento responsável pelas áreas de fluxo e transformação dos inputs em outputs (Handfield &

Nichols, 2002). Pode dizer-se que é um elo de ligação entre os diferentes departamentos das empresas de forma a estarem em conformidade (Handfield & Nichols, 2002).

A confiança e a partilha de informação influenciam positivamente o compromisso entre parceiros. Quanto maior o nível de confiança e de partilha de informação maior o comprometimento. Contudo, a partilha de informação e as interacções presenciais não são suficientes para garantir a confiança, sendo necessário um investimento tangível (Handfield & Bechtel, 2002).

Para que a relação com os fornecedores seja gerida efectivamente é necessário seleccionar fornecedores com objectivos semelhantes e que tenham vontade em adaptar-se às necessidades dos clientes (Wathne & Jan B. Heide, 2004). Nem todos os fornecedores que uma empresa possui necessitam de ter uma relação próxima (Moeller et. al, 2006)

Tratar todos os fornecedores de igual modo leva a poupanças no curto prazo. No entanto, quando o fornecedor e o cliente investem numa relação e adaptam o modo de operar têm um objectivo a longo prazo (Moeller et. al, 2006).

## **2.3 Adaptação**

Cannon & Homburg (2001) definem adaptação como as modificações em processos, procedimentos ou produtos derivados das necessidades do cliente ou do fornecedor. A adaptação é uma forma eficaz de manter ou desenvolver uma relação de negócios de valor. As adaptações podem significar um investimento por parte dos intervenientes, que não significa que sejam transferíveis, mas que irá criar laços entre as empresas intervenientes (Brennan et al, 2003).

As empresas fazem adaptações pelos seus parceiros, pois são formas efectivas de criar ou desenvolver relações de negócio de valor. Só quando uma empresa se adapta à

necessidade de outra empresa é que se pode caracterizar como uma parceria/relação. (Brennan et al, 2003). As adaptações são elementos do processo de transação social e estão associados ao nível de dependência entre as partes. (Brennan et al, 2003; Hallen, 1991).

As adaptações focadas nas relações entre empresas designam-se adaptações diádicas, e podem-se definir como modificações feitas na empresa de forma a satisfazer as necessidades do seu parceiro. Estas podem ser a nível da organização, individual ou colectivo (Brennan et al., 2003). Brennan et al. (2003), tendo por base trabalhos anteriores sobre adaptações diádicas, propõem 8 classificações de adaptações entre fornecedor e cliente 1) Planeamento e Agendamento de Produção; 2) Armazenagem e entrega; 3) Produto; 4) Troca de informação; 5) Processo de Produção; 6) Condições e termos financeiros ou contratuais; 7) Estrutura Organizacional; 8) Outros.

No entanto, é necessário manter o foco na estratégia da empresa, tendo em atenção às mudanças no ambiente competitivo, de marketing e, de extrema importância, as preferências do cliente (Brennan et al., 2003). Se a empresa perde o foco da sua estratégia perde a sua identidade. As adaptações podem ser tanto bilaterais, ambas as empresas fazem adaptações às necessidades do parceiro, como unilaterais, só uma das empresas se adapta às necessidades do seu parceiro (Brennan et al., 2003).

Nem sempre numa relação/ parceria é justa, podendo ocorrer o risco de comportamento oportunista, este comportamento acontece quando a vantagem das adaptações tende para um dos lados (Brennan et al., 2003). De forma a contornar estes comportamentos é necessário que existam benefícios para ambas as partes, com objectivos comuns. (Brennan et al, 2003). Assim, um produto/serviço pode ser melhorado através de investindo em novos equipamentos, ou em formações para os colaboradores. Contudo, a

adaptação/relação só é bem-sucedida se houver confiança/compromisso (Spekman, 1988), diminuindo os comportamentos oportunistas (Vieira et al., 2013).

## **2.4 Confiança/compromisso**

“Confiança é quando um dos parceiros se sente confiante/seguro com a integridade e fiabilidade do seu parceiro” (Morgan e Hunt, 1994). Compromisso é quando o parceiro está disposto a investir tanto financeira como com recursos. (Morgan e Hunt, 1994)

Construir confiança e compromisso são cruciais na relação com os fornecedores (Ford et. al., 2003) e para o processo de troca (Hallen, 1991). Altos níveis de confiança reduzem a necessidade de passar muito tempo a escrever novos contratos e negociações, o que permite concentrarem-se nas actividades chave da empresa (Vieira et. al, 2013). A confiança vai aumentando ao longo da relação e é maior quanto maior for a proximidade entre as empresas. (Vannest et. al, 2014).

O grau de envolvimento do fornecedor na qualidade tem influência na confiança entre fornecedores e clientes, pois demonstra o compromisso na qualidade do produto final (Vieira et. al, 2013). A confiança entre parceiros é maior quanto maior for a confiabilidade demonstrada entre os mesmos (Manu et. al, 2015). Tal confiança demora tempo a construir, mas muito rapidamente pode ser destruída (Krot & Lewicka, 2012).

Fornecedores que dedicam equipamentos e instalações para servir o cliente demonstram comprometimento à relação. Mesmo que o cliente não tenha muito controlo sobre o fornecedor, trabalhar em conjunto com este pode trazer benefício na rapidez de resposta na cadeia de abastecimento (Handfield & Bechtel, 2002).

### **3.Síntese e propósito do trabalho**

Como se viu anteriormente, as interacções entre as empresas deixaram de ser meramente transacções passando a ser desenvolvidas e criadas relações de parceria entre clientes e fornecedores (Brennan et al, 2003). A racionalização, i.e. a geração de eficiência acrescida (Dubois, 2003) pode requerer confiança e disponibilidade para fazer compromissos de ambos os lados. Esta confiança e compromisso são construídos através de troca de informações entre as empresas, ou seja, através da comunicação e de acções, como adaptações às necessidades do parceiro, que pode ser em termos financeiros, de recursos ou de trabalho (Manu et al, 2015).

Assim, o estudo em causa procurará avaliar como as dimensões do processo de adaptação estão relacionadas e qual o seu impacto na melhoria da performance dos fornecedores. Será descrito o processo de melhoria de desempenho que envolveu um cliente e vários dos seus fornecedores no âmbito do desenvolvimento e gestão de relacionamentos e as implicações inerentes às adaptações dos mesmos. Tais adaptações são por vezes imprevisíveis, i.e., podem ser descobertos aspectos a alterar que não tinham sido previamente considerados. Tal só se consegue assegurando comunicação entre as partes, fornecedor e empresa focal.

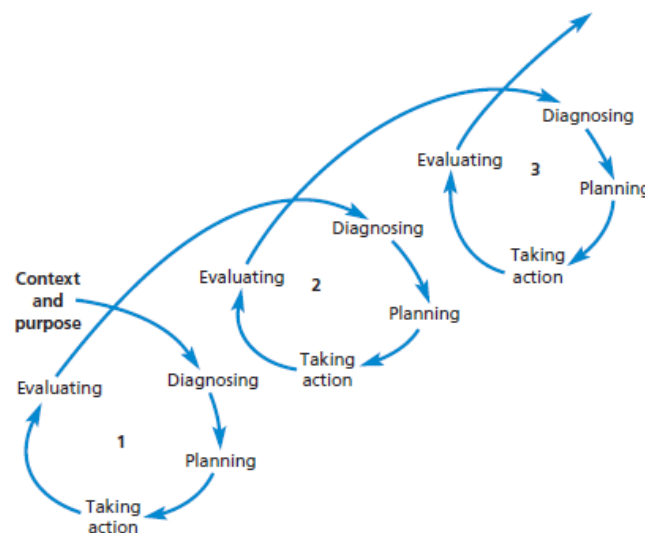
Para avaliar se as relações são bem-sucedidas em certas dimensões serão utilizados Key Performance Indicators (KPIs). Estes devem ser seleccionados de forma objectiva e verdadeira e, tanto quanto possível, serem vistos como úteis pelas partes. Para alguns autores, até pode ser necessário focar nas forças, fraquezas, visão e oportunidades da empresa (Oskin, 2015). Mas neste estudo, pretende-se avaliar se as adaptações feitas tanto

pela empresa focal como pelo fornecedor melhoram os KPIs e quais as dimensões necessárias para tais adaptações, como a comunicação, confiança e comprometimento.

## 4. Metodologia

Nesta secção será descrito e explicado o porquê da escolha do método utilizado para desenvolver este estudo de caso.

O estudo foi baseado no método *action research*, tratando-se de um estudo longitudinal como se pode observar no esquema abaixo (fig. 1). Primeiro foi realizado um diagnóstico da situação da empresa, através da recolha de dados e tratamento destes, posteriormente foi feito um planeamento conjunto com o investigador e a empresa de forma a combater o problema. No final foi feita uma avaliação (Saunders et al, 2009). Com a conclusão da avaliação a trajetória do processo reinicia-se pois existem sempre possíveis melhorias. O estudo em causa teve uma avaliação de dois anos.



**Fig. 1** – Espiral action research –  
**Fonte:** Saunders, 2009

O *action research* destaca-se pelo seu foco na mudança, e o envolvimento dos colaboradores nesta mudança (Saunders et al., 2009). No projecto estiveram envolvidos desde o início três pessoas, o Director de Logística, o Responsável de Supply Chain e a encarregada pelo Projecto. Ao todo foram contactados 8 fornecedores. Também se envolveu indivíduos das áreas comerciais para certas acções que não dependiam somente da área do Supply Chain. Os gestores de *stock* do Supply chain numa segunda fase foram também envolvidos no projecto.

Para o estudo em questão foram utilizados KPIs para medir a performance dos vários fornecedores. KPIs são instrumentos utilizados para avaliar o desempenho de aspectos importantes de forma a assegurar o presente e o futuro sucesso das empresas (Muntean, et al, 2016).

Os KPIs foram utilizados para seleccionar os fornecedores a ingressarem no projecto e posteriormente para avaliar a sua performance. Os dados foram obtidos a partir do sistema de base de dados da empresa focal.

O processo pode ser dividido em 8 fases: 1) Definição do problema; 2) Recolha de dados de desempenho dos fornecedores; 3) Selecção de fornecedores com determinado peso na empresa focal e nível de desempenho abaixo do objectivo (objectivo determinado internamente na empresa e variável consoante a área e importância do fornecedor); 4) Selecção conjunta com o departamento comercial dos fornecedores a ingressar no projecto; 5) Contacto com os fornecedores para ingressarem no projecto; 6) Reunião para apresentar os KPIs de desempenho e conjuntamente arranjar soluções; 7) Implementação das acções acordadas; 8) Seguimento regular dos níveis de desempenho

No final foi questionado aos intervenientes do projecto de modo a obter a sua opinião sobre todo o processo, quer por e-mail quer pessoalmente.

## 5. Estudo de Caso

### 5.1 Descrição da empresa

O estudo de caso foi feito numa empresa multinacional de retalho de produtos de consumo, nomeadamente: livros, produtos tecnológicos, produtos da área de áudio e vídeo, papelaria e *gaming*. A empresa iniciou a sua actividade na década de 50 tendo neste momento 20 lojas em Portugal e mais de 1200 funcionários alcançando um volume de negócios de 657 milhões de euros em 2015.

Cada uma das lojas pretende criar um ambiente agradável para os clientes. Para isso, a empresa procurou desenhar lojas que fizessem o cliente sentir-se em casa, que vivenciasse uma experiência. As lojas dispõem de espaços onde as pessoas podem consultar, de forma confortável, livros, assistir a eventos culturais, etc.

As lojas estão divididas em três grandes secções: livros, entretenimento e produtos tecnológicos. Estas três secções estão, por sua vez, subdivididas em secções mais específicas.

A secção de livros está subdividida em livros, papelaria e espaço infantil. A zona infantil, como tem de ser mais dinâmica e divertida, proporciona vários espaços onde as crianças podem brincar, ler e visualizar filmes infantis.

A secção de entretenimento é subdividida em áudio, vídeo, *gaming* e instrumentos musicais. A zona do áudio tem divisões consoante o género musical, onde estão distribuídos dispositivos tecnológicos que permitem ao cliente ouvir os CDs, simplesmente passando o código de barras nestes. Na área dos instrumentos, estes estão expostos de forma a possibilitar ao cliente a sua experimentação. Na área de *gaming*



(jogos e consolas) existe sempre uma novidade disponível para jogar, previamente seleccionada.

Finalmente, a secção de produtos tecnológicos está subdividida entre grande produto e pequeno produto. No grande produto podem-se encontrar as televisões, computadores, colunas de som, entre outros. No pequeno produto encontram-se os telemóveis, acessórios, relógios, entre outros.

### **5.1.1 Aquisição dos produtos**

Para o enchimento da loja há diferentes gestores nas diferentes áreas que decidem, em conjunto com os fornecedores, o que vai para cada loja, quando vai para as lojas e em que quantidades.

Existem três tipos de compra possíveis. A manual, feita pelos compradores ou gestores, a top, proposta pelo sistema automático que solicita a compra do top semanal da semana anterior, e a automática que é desencadeada com base numa previsão da venda dos próximos 30 dias, tendo em conta a venda dos 30 dias anteriores, a sazonalidade e os produtos que se encontram pendentes.

A compra manual é feita pelos gestores ou os seus compradores. A compra do top é feita por aprovisionadores que são responsáveis por verificar se o que foi solicitado na compra automática está correcto. A compra automática, sendo uma compra de fundo de catálogo, ou seja, livros que já não são novidades mas que vendem ao longo dos anos, é muitas vezes uma compra de uma ou duas unidades de uma referência por loja. Esta compra divide os pedidos por fornecedor e área.

Em qualquer das três áreas, existem fornecedores com armazéns em Portugal e fornecedores que não dispõem de capacidade de armazenagem em território português.

A quantidade e tipo de produtos vendidos em loja pode variar substancialmente ao longo do ano. Esta variação requer habitualmente um aumento dos *stocks*, reforço de pessoal e alteração de processos. Por exemplo, na altura do Natal (Novembro e Dezembro) as lojas chegam a vender quase o mesmo que vendem no resto do ano todo. Já no verão, há uma maior procura de produtos relacionados com as férias, tais como máquinas fotográficas, livros infantis de exercícios, literatura, guias de viagem, etc. Quando sai uma novidade aumenta a venda dos produtos derivados dessa novidade, por exemplo sai um livro novo do Ken Follet, e é um grande sucesso, as pessoas vão à procura dos seus livros anteriores. Ou quando sai um novo modelo de um telemóvel, os clientes vão querer comprar acessórios deste telemóvel, como capas ou fones, etc.

Além destas situações, relativamente previsíveis, há situações em que é necessário responder com a maior rapidez possível a um evento inesperado. Por exemplo, quando é conhecido o prémio Nobel da literatura, a procura dos livros da autoria do vencedor aumentam exponencialmente. O mesmo se verifica quando uma figura pública (e.g. músico) morre. Em qualquer dos casos, a satisfação da procura requer uma resposta rápida para assegurar a existência de *stock* adequado em cada uma das lojas.

A existência de uma loja online coloca exigências específicas à empresa. Considera-se que o cliente online não gosta de esperar e, nessa medida, é necessário ter um processo logístico muito mais *on time* do que para as lojas. O objectivo é assegurar que o produto encomendado é entregue ao cliente no prazo indicado no *site*. Isso requer ter sempre disponível, pelo menos, uma unidade de cada produto existente no catálogo da empresa. Em termos de sazonalidade das vendas, as vendas online têm um desfasamento relativamente às lojas físicas. Os clientes, de forma a terem o produto nas datas desejadas, tendem a realizar as suas encomendas antecipadamente.

### 5.1.2 Processo Logístico

O processo logístico, que vai da receção da encomenda no armazém da empresa focal até à sua expedição para as lojas, é desencadeado após a escolha das quantidades, dos produtos que vão para a loja e as datas da sua entrega.

O pedido é feito ao fornecedor pelo comprador ou gestor de produto ou então, caso seja uma compra automática, pelo aprovisionador. Dependendo da localização do seu armazém e da dimensão da empresa, o prazo de entrega pode variar. Além disso, dependendo do tipo de fornecedor e do tipo de contrato, a encomenda pode ser entregue uma única vez ou de modo faseado.

A maioria dos fornecedores de produtos tecnológicos e de *gaming* entregam de forma faseada, pois são produtos mais específicos e nem sempre os fornecedores têm disponibilidade do *stock* aquando a realização da encomenda e têm de importar o material. Nestes casos, o prazo limite para a sua entrega é superior aos dos fornecedores cuja entrega é única.

Quando os pedidos são entregues no armazém da empresa focal, após a sua recepção, os produtos podem ou não ser enviados para a etiquetagem. No caso dos que não precisam de ser etiquetados (e.g. computadores) procede-se a conferência das quantidades a enviar para as lojas. O processo inicia-se com o sistema a ler o código de barras e de seguida a imprimir o total de etiquetas.

Após etiquetar os produtos, estes são colocados em caixas para as respetivas lojas e enviados para a zona de expedição. Na área de expedição há uma linha por loja onde se juntam as várias paletes com os vários pedidos que serão expedidos para as diferentes

lojas. A mercadoria pode ser entregue no próprio dia ou no dia seguinte, dependendo da sua localização.

Aquando um pedido é feito é necessário ter em consideração vários aspectos, o *Lead Time* do fornecedor (prazo de entrega em armazém desde a data do pedido), o *Lead Time* de processamento (tempo necessário para as atividades de etiquetagem) e *Lead Time* de transporte (nº de dias entre expedição do armazém e entrega na loja). Para além dos tempos a considerar antes de fazer a encomenda, de forma a esta estar em loja em tempo útil, é também necessário ter em conta a capacidade de processamento da operação logística. Ao não ser considerada, pode levar a um “entupimento” do armazém, ou seja, a um excesso de *stock*, cuja capacidade de processamento não consegue responder com a rapidez necessária, resultando em uma acumulação de pedidos que pode impossibilitar a entrega dos artigos em loja nas datas desejadas.

Dada a especificidade da loja online, esta tem um armazém dedicado. É um armazém similar ao armazém da empresa focal, mas de menor dimensão e mais automatizado, mas com o processo similar ao processo explicado anteriormente, com a diferença da expedição. Os produtos ficam armazenados e a sua expedição só ocorre depois do cliente ter especificado o local de entrega, que pode ser numa loja física ou numa dada morada. Se for numa loja, o produto é expedido com as restantes encomendas para essa loja, senão é enviada pelos correios.

## **5.2 Projecto de Intervenção**

### **5.2.1. 1ª Fase – O Inicio**

Como qualquer empresa de retalho, a empresa focal procura ter os produtos que o cliente deseja em loja no tempo certo. Por isso, é de extrema importância que os seus

fornecedores entreguem as encomendas em tempo útil. Para medir a performance do fornecedor, a empresa usa um KPI designado por Nível de Serviço, que não é mais que a Taxa das unidades recebidas, ou seja:

$$\text{Nível de Serviço} = \frac{\text{unidades recebidas}}{\text{unidades pedidas}}$$

Em 2011, constatou-se que os Níveis de Serviço por parte dos fornecedores tinham sido muito baixos e, de forma a corrigir essa situação, teve-se o objectivo de quando o Nível de Serviço não atingia os valores desejados ser debitado um determinado valor ao fornecedor.

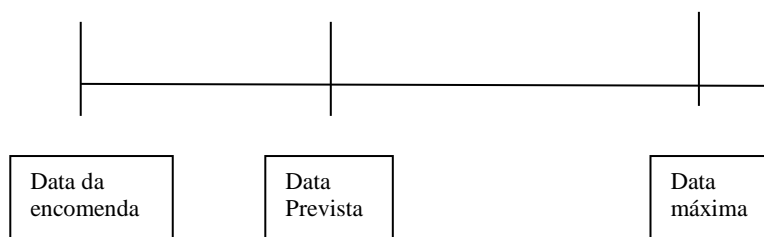
Para tal, os fornecedores de produtos tecnológicos passaram a receber um *report* com o Nível de Serviço mensal bem como o valor a ser debitado. No entanto, nunca se procedeu ao débito por se considerar que a sua execução seria injusta face às falhas no registo da ocorrência de diversos eventos relacionados como as unidades pedidas, e.g., o cancelamento ou adiamento de encomendas. De facto, o sistema não estava preparado para anular as encomendas canceladas ou adiadas quando fazia o cálculo do Nível de Serviço.

O *report* era produzido pelo departamento de *Supply Chain*, um departamento relativamente novo, fortemente ligado à logística e com uma elevada preocupação com a racionalização e eficiência à retenção de custos. A sua actuação suscitou algum conflito interno com os outros departamentos numa fase inicial, pois consideravam que estes estavam a interferir no seu trabalho uma vez que realizava um maior controlo dos *stocks* e limitava a compra, o que provocou uma certa fricção entre os departamentos comerciais e o de *Supply*.

Após alguns meses a enviar o *report* aos diversos fornecedores, chegou-se à conclusão que o seu envio não era suficiente para obter melhorias nos níveis de serviço. Concluiu-se que era necessário haver um contacto directo com os fornecedores de forma a identificar as dificuldades e procurar soluções para as mesmas. Com uma base de fornecedores constituída por cerca de 400 fornecedores, não era possível proceder a reuniões com todos então, decidiu-se seleccionar um primeiro conjunto de fornecedores e envolvê-los no projecto de melhoria do Nível de Serviço.

O projecto, designado por *Supplier Relationship Management* (SRM), teve início em 2014, envolvendo a contractação de uma colaboradora para se dedicar exclusivamente à sua execução. Foi aumentado o número de KPI (*Key Performance Indicator*) para medir a performance do fornecedor.

Como se pode observar na figura abaixo (fig. 2), passaram a considerar-se três datas associadas à realização de uma encomenda: a data em que o pedido é enviado para o fornecedor; a data prevista, i.e. o primeiro dia em que a entrega pode ser feita no armazém da empresa; e a data máxima ou data limite para a entrega.



**Fig. 2** – Tabela temporal das datas

Como o objectivo é ter o produto o mais cedo possível em loja, ou seja na 1ª data possível de entrega, i.e. na data prevista, criou-se um KPI para medir a Taxa de unidades entregues na data prevista:

$$Tx \text{ Unds recebidas na Data Prevista} = \frac{\text{Unds Recebidas na Data Prevista}}{\text{Unidades Pedidas}}$$

Ao passar a usar a Taxa de Unidades Recebidas na Data Prevista, considerou-se necessário medir o tempo que os fornecedores demoravam a entregar a encomenda no armazém.

*Lead Time*

$$= \frac{\sum \text{Unidades recebidas} * \text{dias demorou desde o pedido até à entrega}}{\text{Unidades recebidas}}$$

Estes eram os três principais KPIs utilizados para medir o desempenho do fornecedor, pois o que se deseja medir é do que foi pedido o que foi entregue. A partir desse valor é possível calcular, posteriormente, a venda perdida, aquilo que se podia ter vendido mas não vendeu porque o fornecedor não entregou a totalidade do pedido. Além destes eram usados outros dois indicadores. Estes são indicadores mais financeiros, em que se deseja averiguar o valor total que foi recepcionado, que em termos de Nível de Serviço:

$$Tx \text{ Valor Recebido} = \frac{\text{Valor Recebido}}{\text{Valor Pedido}}$$

$$Tx \text{ Valor Recebido na Data Prevista} = \frac{\text{Valor Recebido na Data Prevista}}{\text{Valor Pedido}}$$

No entanto para este estudo só irá ser considerado os primeiro três KPIs por serem os que têm maior significado e pelos quais a empresa se guia para medir o bom ou mau serviço dos fornecedores.

Definidos os KPIs foi necessário seleccionar os fornecedores que se iriam incluir no projecto. Esta selecção teve como critérios a dimensão do fornecedor, em termos do seu peso nas compras da empresa, e o nível de serviço deste.

Após analisados os dados, foram seleccionados 5 fornecedores de cada uma das áreas. Um da área de Livros (L1), este era fornecedor, produtor e concorrente, dois da área de *gaming* (G1 e G2), estes dois eram distribuidores no entanto G2 era representante da marca em Portugal. Um fornecedor de instrumentos musicais (IM), também distribuidor de várias marcas, e um de produtos tecnológicos (T1) representando a marca em Portugal.

No último trimestre de 2014 foram marcadas reuniões com os fornecedores de forma a apresentar os objectivos do projecto, discutir e propor acções de melhoria. A primeira reunião foi realizada no armazém da empresa focal para permitir aos fornecedores conhecer o processo logístico e o tipo de actividades que realiza em armazém, desde a recepção de mercadoria até à expedição.

Nesta primeira fase, foi possível detectar vários aspectos que podiam ser melhorados, tanto por parte dos fornecedores como também pela própria empresa, incluindo os indicadores usados para medir o desempenho. Contudo foi obtido um bom Nível de Serviço na maioria dos fornecedores durante o ano 2015.

Algumas alterações/adaptações foram feitas ao nível dos KPI's. Na área dos livros, o KPI da Tx das Unidades Recebidas na Data Prevista é um elemento muito importante, pois há muitos lançamentos de novidades, campanhas e tops semanais (livros mais vendidos da semana), em que necessitam que os artigos estejam em loja nas datas desejadas.

A Data Prevista deve ter em consideração a duração dos diversos processos, LT fornecedor, LT operação logística da empresa focal e LT transporte para as lojas, e se não está na Data Prevista no armazém pode não chegar a tempo à loja. Para estes fornecedores procedeu-se ao ajustamento da forma como as datas eram colocadas. Foi questionado aos fornecedores em quanto tempo, desde que recepcionavam a encomenda no seu portal, conseguiam entregar a encomenda na empresa focal. Por defeito, quando um pedido é



feito no sistema manualmente, este automaticamente assume para a data prevista como o dia em que está a ser feito o pedido. Por vezes, com a dificuldade da gestão de tempo e deadlines, os colaboradores que marcam as compras só têm em atenção a data máxima de entrega no armazém. Ou seja, eram feitos pedidos com a data de entrega da encomenda para o próprio dia em que estava a ser pedido, o que, na maior parte dos casos, seria impossível, pois o próprio fornecedor também tem o seu *Lead Time* de processamento e não tem somente um cliente.

A solução aparentemente mais fácil era alterar a data prevista no próprio sistema e esta, por defeito, consideraria os dias que o fornecedor demora a entregar os pedidos. Mas tal não foi possível, e por isso, com a ajuda de um programa utilizado para fazer análise de dados, foi feita uma fórmula para calcular o *Lead Time*, calculando a data prevista tendo em consideração os tempos de entrega dos fornecedores. A solução pareceu ser a mais justa para ambas as partes.

Também se concluiu que este KPI não estava apropriado para todos os fornecedores. Este KPI só fazia sentido em encomendas que só eram entregues uma única vez. Este facto foi salientado pelo fornecedor T1. Isto porque se o fornecedor só pode entregar uma vez, e tendo a facilidade de ter o *stock* em armazém pronto a ser servido, tem obrigação de entregar na primeira data possível e o ideal seria 100% do que foi encomendado, mas não sendo possível, acima de 80% da encomenda. Impõem-se uma só entrega a estes fornecedores por duas razões, custo logístico e “obrigar” o fornecedor a entregar tudo ou quase tudo o que foi pedido na encomenda o mais rápido possível, tendo assim os artigos em loja mais tempo o que permite ter mais dias de venda.

Posteriormente descobriu-se que muitas encomendas, especialmente nos produtos tecnológicos, eram feitas com dois a três meses de antecedência ao lançamento do produto

de forma assegurar a sua disponibilidade. Esses fornecedores eram prejudicados em termos de avaliação, pois a sua média de dias de entrega era, em termos relativos, muito alta. O cálculo utilizado é o mesmo independentemente do tipo de artigo. Posto isto, resolveu-se criar um novo KPI, conhecido como Dias de Atraso. Assim, mesmo que um fornecedor tenha um *Lead Time* maior, o número de Dias de Atraso poderá ser 0, pois considera o tempo após a data prevista, i.e., a primeira data em que se pode entregar a encomenda.

*Dias de Atraso*

$$= \frac{\sum \text{Unidades recebidas} * \text{dias demorou desde data prevista até à entrega}}{\text{Unidades recebidas}}$$

Adicionalmente, as encomendas de produtos tecnológicos são, em geral, entregues de forma faseada, pelo que a sua janela de entrega é superior à de outros produtos. Em consequência, no caso de produtos deste tipo, a média de dias de entrega seria calculada desde a data de encomenda até à 1ª entrega.

$$\text{Lead Time} = \text{dias demorou desde data encomenda até à 1ª entrega}$$

### **5.2.2. 2ª Fase – Correções e melhorias**

Nesta nova fase, foi decidido ajustar o KPI para os fornecedores que fazem entregas faseadas para uma mesma encomenda. Em vez do KPI das Unidades Recebidas na Data Prevista adoptou-se um novo KPI designado Tx de Unidades Recebidas na 1ª Entrega. Pretende-se basicamente medir o grau de cumprimento na primeira entrega, em quantidade e valor, ou seja:

$$\text{Tx Unds Recebidas na 1ª entrega} = \frac{\text{Unidades Recebidas na 1ª entrega}}{\text{Unidades Recebidas}}$$

Anteriormente a Tx Unds Recebidas na Data Prevista era calculada sobre as Unidades Pedidas. De forma a ser mais justo e/ou perceptível passou a ser calculada como as Unidades Recebidas na Data Prevista sobre as Unidades Recebidas, i.e., de toda a mercadoria recebida, qual foi entregue na primeira data. Este KPI confundia frequentemente os fornecedores, tendo alguns considerado que este KPI era uma duplicação do KPI do Nível de Serviço.

$$\text{Nova Tx Unds Recebidas na Data Prevista} = \frac{\text{Unds Recebidas na Data Prevista}}{\text{Unds Recebidas}}$$

Feitas as alterações e a obtenção de resultados, em geral satisfatórios, nos fornecedores, adicionaram-se mais três fornecedores em 2015, dois de produtos tecnológicos (T2 e T3), ambos distribuidores de marcas, sendo T2 distribuidor exclusivo de uma só marca e T3 distribuidor de várias. E um de livros (L2), que tal como o 1º é fornecedor, produtor e concorrente directo da empresa focal na área de livros.

Em Agosto de 2015, na segunda fase deste projecto, houve um grande aumento de fluxo no armazém ao qual não foi possível responder. Surgiu a ideia, para os fornecedores de livros inseridos no SRM, em fazer os pedidos automáticos loja a loja e dividido em três categorias de livros. Com esta modificação o processo de etiquetagem no armazém da empresa focal tornou-se muito mais célere, pois não se tinha de estar a dividir loja a loja os pedidos que chegavam.

Para aumentar o conhecimento mútuo sobre as operações de fornecedores e da empresa cliente, foi decidido que, além dos fornecedores conhecerem o armazém da empresa focal, seria necessário conhecer o armazém do fornecedor e obter uma melhor percepção das operações logísticas dos mesmos. O primeiro fornecedor foi o fornecedor L2. Aquando da visita, foi possível verificar que o processo adoptado com os pedidos por loja e por

categorias de livro, apesar de tornar mais eficiente no processamento do armazém da empresa focal, gerou dificuldades adicionais no processamento do fornecedor, pois o processo deste era todo automatizado. Sendo os pedidos feitos à loja e divididos em 3 áreas eram cerca de 60 pedidos, ou seja, 60 paletes a ser carregadas, o que demorava mais tempo a satisfazer os pedidos e por vezes paletes ficavam à espera de ser servidas, empatando o resto do processo do fornecedor. Após a visita foi alterado um pouco o método adaptado. Continuaram a ser feitos pedidos loja a loja e dividido por áreas, no entanto, os pedidos foram divididos em 3 dias, e em cada dia era feito um grupo de áreas. Esta acção ajudou em muito o processo que se tornou muito mais eficaz e rápido, tanto no fornecedor como na empresa focal.

Foi também sentida a necessidade de melhorar a comunicação dentro da empresa focal, em particular entre o departamento comercial, que toma a decisão do que vai estar nas lojas, e o departamento de supply chain, que faz a ligação com a parte logística, ou seja a parte operacional de processamento. Ambas as partes têm necessidades diferentes e que mutuamente se podem ajudar. No caso da área comercial podem ter problemas em relação aos prazos de entregas com os fornecedores, com este projecto mostrando como funciona a operação logística, explicando todos os tempos da operação e percebendo também as dificuldades do fornecedor é possível chegar a um consenso. Também após as reuniões, o facto do departamento de supply comunicar ao departamento comercial as dificuldades do fornecedor, tais como as datas marcadas para entrega de mercadoria terem em conta os dias a que o fornecedor entrega a mercadoria, os tempos de processamento que terão impacto nos dias de atraso se não tiver datas de entrega correctas, ou que não tenham em conta todos esses factores, irá resultar em dias de atraso falsos.

### **5.2.3. 3ª Fase - Bolt**

Após terem sido feitos os ajustes, tanto a nível de KPI's, modo de fazer encomendas, alterações na operação logística, e mesmo comportamento do fornecedor iniciou-se a terceira fase do estudo. Nesta fase foram encontradas algumas dificuldades em termos logísticos. Foi possível verificar que muitos fornecedores não alocavam a mercadoria de forma organizada, os produtos enviados eram dispostos desordenadamente, de difícil distinção e não apresentavam identificação semelhante à usada pela empresa. Esta situação leva a um dispêndio de tempo no armazém da área focal ao analisar os diferentes códigos de barra das facturas e separá-los pelas quantidades e diferentes lojas.

No entanto, muitos dos fornecedores que apresentavam estas situações não possuíam as características necessárias para participar no projecto. Por exemplo, alguns já tinham bons Níveis de Serviço, de acordo com os KPI usados, ou a sua dimensão na empresa focal não era significativa o suficiente, não justificando o tempo despendido na sua correcção.

Ainda assim, foi lançado um projeto denominado SRM Bolt. Este novo projecto tinha como objectivo “remediar pequenas feridas, fazer curativos”, i.e. remediar pequenas falhas de forma rápida. Por exemplo, nos acessórios de produtos tecnológicos, eram feitos pedidos para várias protecções de telemóveis (películas transparentes usadas para proteger os ecrãs) de diferentes modelos. Essas protecções eram recebidas em conjunto numa única caixa, mas dispostas de forma desorganizada. Assim, a empresa focal no seu processo logístico demora muito mais tempo, pois tem de estar a dividir cada artigo pelo código de barras, isto pode levar a um atraso dos artigos nas lojas. Nestas situações, há fornecedores que não têm as características necessárias para ingressar no projecto, mas estas pequenas situações afectam o processo logístico. Simplesmente mostrando como a

operação da empresa focal funciona e o tempo despendido nesta tarefa é possível chegar a uma solução rápida juntamente com o fornecedor, sem este ter de ingressar no projecto.

No início de 2016, o projecto SRM contava com a participação de 16 fornecedores e, durante o decorrente ano, tenciona-se aumentar os mesmos, bem como continuar com o projecto Bolt.

Pretende-se envolver de forma mais profunda os Departamentos Comerciais para que se fale uma língua única dentro da empresa, evitando informações contraditórias para o fornecedor, que por vezes pode descredibilizar todo o trabalho feito no SRM de tentar criar uma ligação com este. O envolvimento dos Departamentos Comerciais dá-se também muito com o SRM Bolt, que pode também ser negociado por estes directamente com o fornecedor, visto já terem uma relação de trabalho.

## 6. Análise dos Resultados

**Tabela 1** – Resultados antes e depois (1ª fase)

Fornecedor	Nível de Serviço antes	Nível de Serviço depois	Tx Unidades Recebidas na Data Prevista antes	Tx Unidades Recebidas na Data Prevista depois	Lead Time antes	Lead Time depois
<b>L1</b>	88%	87%	64%	78%	3 dias	3 dias
<b>G1</b>	76.7%	79.1%	21%	44%	3 dias	3 dias
<b>G2</b>	70.5%	71.3%	21%	52%	4 dias	3 dias
<b>IM</b>	67%	92%	11%	17%	4 dias	3 dias
<b>T1</b>	85%	98%	20%	20%	6 dias	5 dias

**Fonte:** Elaboração própria

No fornecedor L1, não tendo obtido uma melhoria no Nível de Serviço como se pode observar, teve um incremento na percentagem de encomendadas entregues na Data Prevista. Este resultado deveu-se ao facto se ter chegado a um consenso dos número de

dias que o fornecedor demorava a entregar as encomendas, passando a existir um maior cuidado.

O fornecedor G1 aumentou o seu nível de serviço em 2,5%, pois passou a ser enviado o seu Nível de Serviço semanalmente, sendo assim mais fácil controlar as suas falhas e com isso conseguir responder mais rapidamente a próximas vezes.

O fornecedor G2 aumentou só 0,8% em termos de Nível de Serviço, no entanto em termos de Tx de Unidades Recebidas na data prevista aumentou 30%. O *Lead Time* passou de 4 para 3 dias havendo uma melhoria de um dia. O Nível de Serviço não teve melhoria significativa neste caso, pois é um fornecedor que depende de um armazém exterior a Portugal que faz a distribuição para outros países com mais poder e maior quota que Portugal, deixando assim Portugal prejudicado em termos de *stock*.

O fornecedor T1 aumentou 13% o Nível de Serviço passando de 85% para 98% e o *Lead Time* diminuiu de 6 para 5 dias. Este resultado foi devido a melhoria das datas consideradas e de uma actualização do catálogo do fornecedor na empresa focal. O fornecedor também não tem armazém em Portugal, o que prejudica o tempo que demora a servir as encomendas.

O fornecedor IM foi o que teve a melhor evolução, sendo também o que sofreu mais adaptações e melhorias. Este passou de um Nível de Serviço de 67% para 92%, um aumento de 25%, com um aumento de 6% nas Unidades Recebidas na data prevista passando para 17% e diminuindo 1 dia no *Lead Time*, passando de 4 para 3 dias. Este fornecedor teve uma melhoria tão significativa devido a várias adaptações, uma foi passar de um fornecedor que só pode fazer uma entrega por pedido para um fornecedor que podia fazer entregas faseadas por pedido, isto porque muito da sua mercadoria vinha do estrangeiro, o que por vezes dificultava a entrega da mercadoria da totalidade e que

também não era justo para o fornecedor. Também passaram a ser feitos os pedidos loja a loja o que facilitava a conferência no armazém da empresa focal. Passou a haver uma maior troca de informação entre as duas empresas, nomeadamente com o supply e não apenas com a área comercial, o que permitiu ter um catálogo sempre actualizado e “portas abertas” para possíveis melhorias a nível da operação logística. Todas estas melhorias levaram ao resultado que se pôde observar anteriormente.

**Tabela 2 – Resultados dos fornecedores da 2ª fase**

Fornecedor	Nível de Serviço antes	Nível de Serviço depois	Tx Unidades Recebidas na Data Prevista antes	Tx Unidades Recebidas na Data Prevista depois	Lead Time antes	Lead Time depois	Dias de Atraso antes	Dias de Atraso depois
<b>L2</b>	90%	95%	80%	83%	2	2	0	0
<b>T2</b>	76%	70%	62%	79%	5	5	2	2
<b>T3</b>	82%	85%	77%	80%	4	3	1	1

**Fonte:** Elaboração Própria

Nesta fase o fornecedor L2 obteve melhorias significativas, passou de um nível de serviço de 90% para 95%, de uma Tx de unidades recebidas na data prevista de 80% para 83% e manteve um *Lead Time* de 2 dias e uma média de dias de atraso de 0 dias. Houve um incremento na comunicação com o fornecedor e foram esclarecidas várias questões que o fornecedor não tinha conhecimento, tais como as funções do supply chain e das dificuldades logísticas que a empresa focal carecia. Contudo houve uma grande melhoria ao nível logístico.

O novo fornecedor de produtos tecnológicos foi um fornecedor peculiar onde não foi possível ter melhorias. É um fornecedor com algum volume de negócio, no entanto só vende uma marca, e é único distribuidor da marca em Portugal. O facto do seu core não ser a venda do pequeno doméstico, colunas e auscultadores vendidos na loja focal, mas sim de alta-fidelidade (colunas para pôr em casa, estádios...) prejudica a sua performance.



Neste fornecedor foi alcançado um Nível de Serviço de 70% diminuindo 6%, manteve um LT de 5 dias e 2 dias de atraso. No entanto melhorou a taxa das unidades recebidas para 79%, um aumento de 17%.

O fornecedor T3 foi um fornecedor que teve grandes melhorias somente por explicar como as operações se processam no armazém e também compreender o lado do fornecedor. Assim foi possível passar de um nível de serviço de 82% para 85% no 1º semestre de 2016. O LT diminuiu em 1 dia, os dias de atraso mantiveram-se em 1 dia e a Tx de Unidades Recebidas na 1ª entrega aumentou para 80%. No entanto no 2º trimestre de 2016 o seu Nível de Serviço baixou para 78%, pois uma das marcas que distribuía começou a distribuir independente, e diminuiu o volume de artigos que vendia ao fornecedor T3, prejudicando assim o Nível de entregas deste na empresa focal.

**Tabela 3 – Resultados dos fornecedores da 1ª fase na 2ª fase**

Fornecedor	Nível de Serviço	Tx Unidades Recebidas na Data Prevista	Lead Time	Dias de Atraso
<b>L1</b>	88%	80%	2	0
<b>G1</b>	86%	84%	3	1
<b>G2</b>	79%	99%	3	1
<b>IM</b>	96%	96%	4	2
<b>T1</b>	97%	98%	6	1

**Fonte:** Elaboração Própria

Os fornecedores da 1ª fase continuaram com melhorias durante 2016 como se pode observar na tabela 3.

## 7. Conclusões

### 7.1 Principais conclusões

Como foi possível verificar ao longo do estudo, o método utilizado foi o *action research*, uma espiral que começa com um propósito bem definido, onde é delineado um plano que se põe em acção e por fim é avaliado. Após a avaliação volta-se a iniciar o ciclo (Saunders et al, 2009). Neste caso o processo foi despoletado com base num diagnóstico que mostrou uma má performance por parte dos fornecedores em termos logísticos. De forma a ter um maior controlo em relação ao nível de entrega dos fornecedores, foi enviado um report para o top 100 de fornecedores de produtos tecnológicos. No entanto, verificou-se a sua ineficácia, pois não havia resposta dos fornecedores e os KPI's ainda não estavam bem afinados.

Decidiu-se iniciar o processo de melhoria de forma gradual. Começou-se por seleccionar fornecedores chave para integrarem o projecto SRM, assim designado na empresa focal. Após esta 1ª selecção e feitas algumas acções, tanto a nível comercial como logístico. Estas acções podem-se classificar, utilizando as classificações propostas por Brennan et al. (2003) como adaptações a nível de planeamento, armazenagem e processo operacional, que não seriam possíveis sem troca de informação entre as empresas. Houve alterações nos KPIs devido às especificidades dos diferentes fornecedores, foram revistas as fórmulas de cálculo e foram feitas alterações no processo operacional como o caso do fornecedor IM, com entregas faseadas e pedidos loja a loja. Na 2ª fase do projecto foram incluídos mais fornecedores. Aqui foram feitos ajustes tanto na logística da empresa focal como nas empresas fornecedoras e foram feitas visitas aos armazéns dos fornecedores, ou seja, houve uma adaptação multilateral. No final desta fase, verificou-se a necessidade

de um SRM “*light*”, um SRM que dispensava a necessidade de se ter de reunir com os fornecedores para lhes explicar todo o projecto, mas que permitiria introduzir pequenas alterações e correcções no processo logístico. Entrou-se, portanto, na 3ª fase, o projecto Bolt. Aqui foi comunicado aos fornecedores pequenas correcções necessárias como adicionar o código de barras nas guias de remessa para mais fácil verificação do que foi entregue na encomenda, ou como a encomenda vinha acondicionada de forma diferente.

O estudo em questão teve como objectivo verificar as relações e o processo de adaptação da empresa fornecedora como da empresa focal, e verificar qual a influência na melhoria dos resultados de performance do fornecedor. Verificou-se que a gestão de relacionamentos com os diferentes fornecedores torna-se complexa, pois cada um tem as suas especificidades (Moeller et al. 2006) e que as mesmas adaptações não eram bem-sucedidas em todos os fornecedores.

Foi também possível verificar-se que o simples facto de querer não é suficiente para atingir os objectivos. É necessário que haja compromisso e adaptações de ambos os lados (Mohr & Spekman, 1994). Há certas situações que vão além da vontade e competência do próprio fornecedor, podendo envolver outras empresas indirectamente relacionadas. Recorde-se o exemplo do fornecedor G2 cuja distribuição dos seus produtos pela Europa dependia de quanto a empresa mãe lhe destinava. Também o fornecedor T2 salientou que mesmo querendo adaptar-se à empresa focal e havendo uma boa comunicação não foi suficiente para manter e melhorar o Nível de Serviço, “(...) *as falhas nas entregas na grande maioria não têm a ver connosco mas sim com os nossos fornecedores*”. Sendo um distribuidor depende das fábricas das marcas, está dependente da quantidade de *stock* que lhe irá fornecer, que pode não ser suficiente para satisfazer as necessidades dos seus clientes, levou a que o seu Nível de Serviço diminuísse drasticamente.

No entanto, no geral ocorreram melhorias positivas que demonstram que a adaptação e comprometimento melhoram o nível de serviço e o *Lead Time*. Em 8 fornecedores, 5 melhoraram o seu Nível de Serviço, o que demonstra que a implementação deste tipo de acções nas empresas tem um efeito positivo. As opiniões obtidas também foram positivas, mesmo nos fornecedores que não obtiveram os resultados esperados, como no caso do fornecedor T2: “Foi sem dúvida muito positivo, alerta onde estamos a ser menos eficientes e a pressionar também os nossos fornecedores, pois preocupamo-nos com a satisfação dos nossos clientes e em manter um bom nível de serviço que nem tínhamos a noção que estava a ser avaliado até iniciarem este projecto. Até porque as falhas nas entregas na grande maioria não tem a ver connosco mas sim com os nossos fornecedores e acabamos por colocar ainda mais pressão nos nossos fornecedores para evitar ainda mais as falhas apesar de nós termos um bom nível de serviço.”

Do trabalho desenvolvido com os fornecedores é necessário destacar o fornecedor IM que obteve resultados acima do esperado. Tal resultado deveu-se a adaptações multilaterais, troca de informações e alterações no processo operacional passando a ser feitos pedidos loja a loja, com entregas faseadas, “(...) *Nos dias que correm, nas relações comerciais com as grandes empresas assistimos com frequência a uma forte pressão para com os fornecedores. Ora, foi para nós uma grande surpresa esta nova abordagem pois efectivamente conseguimos implementar uma serie de medidas em conjunto*”.

Assim, pode-se concluir que todo o processo do SRM traduziu-se em adaptações feitas pelo fornecedor e a empresa focal que permitiram obter um melhor Nível de Serviço por parte dos fornecedores, diminuição da ruptura em loja, processos operacionais mais céleres e melhorias nos dias de dtraso de entrega de encomendas.

## 7.2 Limitações e sugestões

Com se pôde verificar ao longo do caso ainda existem melhorias a implementar na empresa focal para que os processos de adaptação sejam mais eficazes e eficientes. Foi possível observar a necessidade de investimento em tecnologias de informação, que também foi salientado pelo antigo director de logística da empresa focal, nomeadamente *“criação de um portal onde os fornecedores possam consultar o seu reporting SRM, planos de acções e reportar avanços nestes”*.

A análise da base fornecedores deverá incluir os fornecedores dos fornecedores. Como se viu, o facto de uma empresa se querer comprometer não é suficiente para se conseguir um bom relacionamento com os fornecedores. Pôde-se observar que o facto de um fornecedor não possuir um armazém em Portugal pode prejudica-lo na sua performance, demorando mais tempo a satisfazer as encomendas ou mesmo não conseguindo satisfazê-las de todo.

É necessário investir numa melhor comunicação, tanto com os fornecedores, como internamente de forma a estarem todos alinhados com objectivos bem delineados e alcançar estes mesmos de forma eficaz e eficiente.

## 8. Referências Bibliográficas

- Abdullah, Z., Musa, R. (2013). The Effect of Trust and Information Sharing on Relationship Commitment in Supply Chain Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 266 – 272.
- Anderson, J., Narus, J. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Bodi-Schubert, A. (2014). The Conceptual Model of Success in Buyer-Supplier Relationship. *The IMP Journal*, 8, 31-43.
- Brennan, D., Turnbull, P., Wilson, D. (2003). Dyadic adaptation in business-to-business markets. *European Journal of Marketing*, 37, 1636 – 1665.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer–supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65, 29–43.
- Compton, J. (2015). *Auto Body Repair Network*, 54, 14-18.
- Cusumano, M. A. & Takeishi, A. (1991). Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese Transplant, and U.S. Auto Plants. *Massachusetts Institute of Technology*, 12, 563-588.
- Dubois, A. (2003). Strategic cost management across boundaries of firms. *Industrial Marketing Management*, 32, 365– 374.
- Dyer, J., Hatch, N. (2006). Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships. *Strategic Management Journal*, 27, 701-719.

- Ford, D., Gadde, Lars-Erik, Hakansson, H., Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*; 2<sup>nd</sup>Ed., John Wiley & Sons, Ltd.
- Hallen, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55, 29-37.
- Handfield, R., Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31, 367– 382.
- Handfield, R. and Nichols, E. (2002). *Supply Chain Redesign*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jack, E., Powers, T. (2015). Managing Strategic supplier relationships: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30, 129-138.
- Joshi, A. (2009). Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control. *Journal of Marketing*, 73, 133–150.
- Krot, K., Lewicka, D. (2012). The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10, 224-233.
- Manu, E., Ankrah, N., Chinyio, E., Proverbs, D. (2015). Trust influencing factors in main contractor and subcontractor relationships during projects. *International Journal of Project Management*, 33, 1495–1508.
- Moeller, S., Fassnacht, M., Klose, S. (2006). A Framework for Supplier Relationship Management (SRM). *Journal of Business-to-Business Marketing*. 13, 70-94.

- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morgan, R., Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Muntean, M., Târnaveanu, D., Ion, A. (2016). E-Commerce Performance. Shopping Cart Key Performance Indicators. *Informatica Economică*, 20
- Olorunniwo, F., Jolayemi, J., Fan, C., Li, X. (2011). Challenges Faced in Supplier Relationship Management: Perspectives from Practitioners. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6, 159-163.
- Oskin, J. (2015). Key Performance Indicators, disponível em: <http://www.manufacturing-today.com/sections/columns/1530-key-performance-indicators>
- Stank, T., Crum, M., Arango, M. (1999). Benefits of Interfirm Coordination in Food Industry Supply Chains. *Journal of Business Logistics*, 20, 21-41.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5ª Ed., Pearson Education.
- Spekman, R. E. (1988), Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizons*, July/August, 75-81
- Vanneste, B.S., Puranam,P., Kretschmer,T. (2014). Trust Over Time in Exchange Relationships: Meta-Analysis and Theory. *Strategic Management Journal*, 35, 1891-1902.



Vieira, L., Paiva, E., Finger, A., Teixeira, R. (2013). Trust and Supplier-buyer Relationships: An Empirical Analysis. *BAR*, 10, 263-280.

Wathne, K., Heide, J.. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing*, 68, 73–89.

# Anexos

## Feedbacks

**Antigo director Logístico da empresa focal** - “Um projecto SRM (supplier relationship management) tem por objectivo estabelecer relações win win com os fornecedores, cujas principais vantagens são reduzir os custos na cadeia de abastecimento (supply chain) por via da optimização dos processos de compra. Entende-se por processos de compra todas as interacções que estes processos compreendem desde a negociação comercial, passando pelos sistemas de informação utilizados até à operacionalização da compra por via de processos operacionais, maioritariamente do foro logístico.

Assim, atingido este cenário de optimização dos processos de compra, estamos a criar valor por via de redução de custos que no fim da cadeia se tornarão benefícios potenciais para as empresas envolvidas utilizarem i) como benefício ao consumidor final (ex: preços venda mais baixos se baixar margem) ou ii) como ferramenta de aumento dos seus lucros (ex: menos custos sem baixar seus preços de venda).

Em concreto na empresa focal, os benefícios centralizaram-se em “quick wins” que impulsionassem as necessidades mais emergentes escritas na estratégia da empresa:

- i) Redução do custo da venda perdida – Como? Reduzindo a taxa de ruptura, por via da melhoria do nível de serviço OTIF (On time & In full – no dia certo na quantidade pedida) sem que para isso houvesse a necessidade de incrementar os seus níveis de *stock* e consequentes custos de capital
- ii) Redução de custos operacionais com alguns fornecedores por via da alteração da forma de entrega.

As grandes dificuldades de um projecto desta natureza resumem-se ao esforço necessário para provar o valor do seu retorno, pelo facto das empresas não conseguirem visionar os

benefícios e apenas visionarem um projecto que acarretará custos (recursos humanos para gerir e garantir o projecto na sua fase de “projecto” passe a redundância mas também no dia a dia quando este deixa a sua fase de projecto e passa a ser parte do ADN da empresa. Esta dificuldade resulta da incerteza de que a empresa focal quando arrancou para este projecto não tinha garantias de que os seus parceiros comerciais (fornecedores) tivessem estruturas capazes de dar resposta, facto que se veio a registar e poucos são aqueles que têm uma estrutura de customer service ou um braço dos seus departamentos de supply chain assignados – seja em full time ou mesmo part time – capazes de acompanhar as exigentes necessidades de análise de dados e reporting. “Para gerir é preciso medir”.

Outra grande dificuldade inicial foi a ausência de sistemas “SRM”, capazes de uma forma eficiente e automatizada, reportar scorecards pré-formatados onde facilmente se visiona a performance de cada fornecedor, assim como a consequente forma de partilha de dados entre retalhista e fornecedor, muito manual e por email, não existe um portal de comunicação onde a informação seja exportada por sistemas “SRM” e colocada no portal X, onde o fornecedor iria ler, ou mesmo, exportar a sua informação on demand.

Estas lacunas resultam de algo mais estratégico que é o facto das empresas ainda não estarem preparadas para a partilha e para absorverem estratégias win-win onde têm de partilhar informação, a filosofia é conservadora em demasia.

Melhorias/sugestões:

Como referido no ponto anterior:

- i) Sistema SRM de reporting automático (ex: SAS com possibilidade de o utilizados seleccionar alguns atributos - como mês/ano, fornecedor,... - e automaticamente dar um output assente num formato pré-definido, fórmulas pré-definidas e capaz de ser exportado para excel ou pdf.

- ii) Criação de um portal onde os fornecedores possam consultar o seu reporting SRM, planos de acções e reportar avanços nos planos de acção
- iii) Melhorar a capacidade de envolvimento das equipas comerciais para que “obriguem” a mais e melhores compromissos por parte dos fornecedores.
- iv) Melhor capacidade de liderança na implementação dos planos de acção seja internamente (acções responsabilidade da empresa focal) seja externamente (acções de melhoria responsabilidade fornecedor).

**Fornecedor IM** – “O projecto SRM foi sem dúvida uma surpresa muito agradável e que se mostrou super eficaz para ajudar a nossa empresa a melhorar a sua performance enquanto fornecedor. Nos dias que correm, nas relações comerciais com as grandes empresas assistimos com frequência a uma forte pressão para com os fornecedores. Os Objectivos têm que ser forçosamente cumpridos e a maneira mais “rápida” é aplicar ainda mais esforço nos fornecedores colocando-os muitas vezes em posição de perigar a continuidade do fornecimento ou até mesmo a existência da empresa.

Ora, foi para nós uma grande surpresa esta nova abordagem pois efectivamente conseguimos implementar uma serie de medidas em conjunto e que ajudou, por um lado nós podemos ser um melhor fornecedor e por outro, existir no cliente um grupo de pessoas disponíveis para corresponder à dinâmica que é exigida. Muitas vezes, por causa do excesso de trabalho, a área de gestão de produto não pode dar a resposta mais imediata e desta forma há sempre alguém dedicado e a assegurar que as decisões da gestão de produtos, sejam eficazmente aplicadas e devidamente continuadas.

Melhorias nos processos de trabalho:

- A troca de informação permite-nos agora identificar as unidades efectivamente vendidas pelo cliente de cada produto e a sua sazonalidade e dessa forma podemos programar e assegurar todo o fornecimento necessário para cada época.

- As encomendas podem agora ser entregues parcialmente e em diferentes tempos sem se perder a oportunidade de fornecimento o que permite colmatar algum desfasamento em disponibilidade de *stock* pontual.

- A dinâmica de ajustamento na informação dos produtos (produtos descontinuados, alterações de códigos, redistribuição de *stocks* pelas lojas, etc) faz com que todo o processo seja facilitado e rápido, permitindo assim haver mais disponibilidade para pensar na evolução.

- A intenção constante de tentar colmatar erros ou processos manuais que fazem perder muito tempo.

No final, pelo facto de existir muito mais *stock* disponível em loja e estar bem distribuído nas lojas pelas análises anteriormente descritas, faz naturalmente crescer as vendas!

Quais os pontos menos positivos?

-Na minha opinião só há aspectos positivos pois é uma nova realidade que só pode trazer benefícios.

Criticas e sugestões de melhoria:

– É difícil encontrar uma sugestão de melhoria num processo que, por si só está sempre a procurar melhorar.”

**Fornecedor L1** - “No nosso caso as melhorias que trouxe no meu ponto de vista serão certamente mais visíveis do seu lado (para vós o processo de compra deve ser mais rápido e claro, com menos custos, menos *stock*, etc.) e do nosso lado na comercial, no departamento em que trabalho não sentimos grandes diferenças.

No entanto, julgo que o projeto ajuda em 1º lugar à comunicação com o fornecedor o que é importante na parceria.

A troca de indicadores e a avaliação de fornecedores é boa para identificar falhas e fazer melhorias de ambas as partes.

No mercado do livro a avaliação do fornecedor não tem tanto impacto com em outros negócios, em que uma avaliação negativa pode excluir o fornecedor do fornecimento de determinado artigo. Já trabalhei noutro ramo em que isso era regra. Tal como era regra ter procedimentos escritos de tudo – até de como lavar as mãos.

Pontos menos positivos, julgo que não há, se a mudança for encarada como uma melhoria.

Melhorias a fazer à sempre, principalmente a nível da relação comercial, dos artigos em questão, mas essa não é a minha área aqui.”

**Fornecedor T2** - “Foi sem duvida muito positivo, alerta onde estamos a ser menos eficientes e a pressionar também os nossos fornecedores pois preocupamo-nos com a satisfação dos nossos clientes e em manter um bom nível de serviço que nem tínhamos a noção que estava a ser avaliado até iniciarem este projeto .

Até porque as falhas nas entregas na grande maioria não tem a ver connosco mas sim com os nossos fornecedores e acabamos por colocar ainda mais pressão nos nossos fornecedores para evitar ainda mais as falhas apesar de nós termos um bom nível de serviço.

- Quais os pontos menos positivos

Não verifico nada de menos positivo.

- Críticas e sugestões de melhoria.

Nada a registar, acho que está perfeito”

- se o projecto trouxe melhorias e quais

**Fornecedor G2** - “Foi um passo em frente na melhoria do nível de *stock* e reposição na empresa focal. Desde que foi implementado temos garantido a presença do nosso catálogo nas lojas da empresa focal. Existe uma reposição automática e um acompanhamento mais constante do nível de *stocks*. Tem sido mais fácil garantir que os jogos que realmente vendem estão presentes em loja. A nível logístico, foi uma melhoria em termos de eficiência de todos os processos que envolviam a reposição de artigos e gestão de cardex, já que não envolve praticamente trabalho manual na gravação de pedidos. Temos um feedback e análises permanentes do nível de serviço. É um processo que obriga a uma actualização constante devido ao tipo de mercado que estamos envolvidos, pois temos lançamentos constantes e também descontinuamos rapidamente os artigos. Para estarmos a ser eficientes, temos de ter a gama a ser constantemente actualizada.

(Críticas/ sugestões) O nosso mercado é muito dinâmico e com este tipo de processos temos de estar constantemente a actualizar os dados de modo a estarmos de acordo com as tendências actuais de venda.”

**Controller Assistant da empresa focal** - “O Projecto SRM é de extrema importância para uma empresa como a empresa focal. O ritmo da mudança no sector do retalho e distribuição está a ser impulsionado pelos avanços digitais (mais pontos de contacto, mais opiniões, avaliação e comparações de produtos – acessíveis para os consumidores a qualquer momento e de qualquer lugar, mais variedade de opções para escolher o lugar e o momento da compra. Para serem competitivas e relevantes, as empresas precisam compreender os comportamento e dinâmicas de toda a cadeia de abastecimento e não apenas de uma etapa do processo “Compra de Produtos”. A visão do projecto SRM olha

para o Processo como parceira parceria em vez de apenas uma transacção, utiliza uma estratégia “*Win Win*” em que as duas partes têm um compromisso de Melhoria contínua. Em conjunto com os nossos Parceiros (fornecedores) já dêmos grandes passos no sentido da melhoria contínua, acções simples como: (colocar código de barras nas guias de Remessa, colocar a mercadoria em EURO palete, compra Loja a Loja, Melhoria dos parâmetro de Reaprovisionamento, Monitorizar o nível de Serviço, “*Lead Time*” e taxa de Ruptura, entre outras) tem levado a uma melhoria no serviço para os Clientes e por consequente um aumento de vendas e de quota de Mercado. Neste momento, o projecto SRM já não apenas é um Projecto, é uma realidade utilizada por toda a empresa”

**Responsável de Supply Chain** – “O principal objectivo do projecto SRM é garantir um crescimento nas vendas através da eliminação de ineficiências ao longo da cadeia de abastecimento. Foram criados vários KPIs que permitiriam analisar o impacto deste projecto sendo os principais: *Lead Time*, nível de serviço de fornecedor, taxa de ruptura e comparativo de vendas. O projecto tornou-se assim uma ferramenta chave para a empresa. Passando mesmo de um plano de projecto para uma ferramenta de melhoria contínua da organização, tendo como próximos passos alargar esta metodologia para outros fornecedores.”

Gestor *Stock* da empresa focal - “O projecto SRM veio colmatar uma lacuna existente na relação da empresa focal com os fornecedores. Para a empresa focal enquanto retalhista da grande distribuição é fundamental uma relação estreita e uma comunicação continua com os seus fornecedores. Se desde sempre houve uma excelente comunicação a nível comercial, a comunicação a nível de Supply chain com os fornecedores era inexistente. O projecto SRM permitiu iniciar essa comunicação. O nosso parceiro passou a conhecer a nossa operação e nós a dele. Desta forma foi possível encontrar pontos de melhoria



imediatos. O acompanhamento contínuo de vários KPI e partilha com os fornecedores faz do SRM um projecto de melhoria continua.”